



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
University Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2009

Stimmt es, dass Unternehmensberater alles wissen und nichts können?

Wohlgemuth, A C ; Gfrörer, R

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-173903>

Journal Article

Published Version

Originally published at:

Wohlgemuth, A C; Gfrörer, R (2009). Stimmt es, dass Unternehmensberater alles wissen und nichts können? Unijournal, 39(2):16.

Stimmt es, dass ...

... Unternehmensberater alles besser wissen und nichts können?

Wenn Veränderungsprojekte in Unternehmen und gemeinnützigen Organisationen anstehen, steigen oft Unternehmensberater und -beraterinnen mit ins Boot. Seit Jahrzehnten verzeichnet die Unternehmensberatung ein stürmisches Wachstum, der Umsatz der Branche stieg in den letzten vierzig Jahren um das Zwanzigfache. Trotzdem wird dieser Profession auch Skepsis entgegengebracht. Gerade junge, gut ausgebildete Unternehmensberater werden nicht selten von erfahrenen Mitarbeitern und Führungskräften des Klienten mit dem Spruch konfrontiert: «Alles besser wissen und nichts können».

Der Beruf ist divergierenden Erwartungen und oft unrealistischen Wünschen ausgesetzt, was Raum für Missverständnisse und Vorurteile schafft. Dies liegt im Wesen des Metiers: In der klassischen Unternehmensberatung bleibt die Verantwortung für Entscheidungen beim Klienten. Eine Unternehmensberaterin oder ein Unternehmensberater soll den Wandel erleichtern. Sie analysieren Situationen, entwerfen Konzepte oder entwickeln gemeinsam mit dem Klienten Wettbewerbsstrategien. Sie sind jedoch nicht für deren Umsetzung verantwortlich.

Nicht nur für die Schublade

Wenn der Klient sich dem Projekt nicht ernsthaft annimmt, kann die Unternehmensberatung nichts bewirken. Die häufige Forderung nach vermehrter Umsetzungsorientierung der Unternehmensberatung ist doppelbödig. Die mit der klassischen Unternehmensberatung verbundene Trennung zwischen Beratung und Linienverantwortung wiederum führt dazu, dass sich Beraterinnen und Berater in einem permanenten Spannungsfeld bewegen. Dieses lässt sich aber kreativ und innovationsfördernd nutzen, wenn das gegenseitige Vertrauensverhältnis intakt ist.

Unternehmensberaterinnen und -berater müssen als Grundvoraussetzung über ein gutes Fachwissen verfügen. Wenn sie darüber hinaus wissen, wie man in Firmen Bewegung und Veränderung auslöst, werden sie auch ohne «Befehlsgewalt» Mittel und Wege finden, gestaltend in Projekte einzugreifen und diese so zu einem guten Ende zu bringen. Mit jedem Mandat wird diesbezüglich der methodische «Werkzeugkasten» grösser. Auf diese Weise werden die mühsam erarbeiteten Berichte, Analysen und Strategiepapiere auch nicht in der Schublade liegen bleiben.



(Illustration Azko Toda)

Unternehmensberaterinnen und -berater können sehr verschiedene Rollen einnehmen. Nicht immer steht die Umsetzung von Projekten im Vordergrund. In der Rolle «Fachexperte» reicht es manchmal aus, Fakten intelligent aufzubereiten, damit die verschiedenen Szenarien und Konsequenzen erkennbar werden. Manchmal geht es nur um den unvoreingenommenen Standpunkt und den ungefilterten Blick. Dazu müssen von Beraterseite die richtigen Fragen gestellt und objektiv analysiert werden. Wer die Moderatorenrolle einnimmt, muss gar nicht «alles besser wissen», sondern primär unterschiedliche Interessen auf das Projektziel bündeln können.

In der Aussage «alles besser wissen und nichts können» schwingt noch eine andere Kritik mit, nämlich die, Unternehmensberater seien arrogant oder elitär. Dieser Punkt ist vielschichtig, denn schon allein die externe Position von Beraterinnen und Beratern kann solche Eindrücke provozieren, ob diese nun gerechtfertigt sind oder nicht. Unbestritten ist, dass es arrogante Berater und Beraterinnen gibt, und dass Beratungsfirmen existieren, die aufgrund ihrer Unternehmenskultur einer solchen Haltung Vorschub leisten. Vielleicht mag dies einem frischen Hochschulabsolventen sogar das fehlende Selbstvertrauen ersetzen. Allerdings schätzen die wenigsten Klienten Arroganz. Wer schon beim ersten Mandatsgespräch alles besser zu wissen glaubt, sollte besser den Beruf wechseln.

Für Menschen, die dazulernen wollen, ist der Beruf dagegen attraktiv. Beratungsprojekte bieten die Chance interessanter Erfahrungen und wechselnder Herausforderungen. Die Aufgaben sind vielfältig, und es gibt kaum Routine. Der Schweizer Beraterpionier Giuseppe Gherzi sagte vor dreissig Jahren: «Unsere Tätigkeit ist schwierig, manchmal sogar sehr schwierig, doch immer faszinierend.»

Gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen

In der Öffentlichkeit wird die Ausbildungsfunktion des «Sprungbretts» Unternehmensberatung unterschätzt. Ehemalige Berater und Beraterinnen sind in der Wirtschaft sehr gefragt. Die Branche selbst ist zu einem bedeutenden Arbeitgeber geworden, der in der Schweiz über 4000 interessante und attraktive Arbeitsplätze offeriert. Leider sind die Frauen in der Schweiz in diesem Beruf noch viel zu wenig vertreten. Die Branche wird weiter wachsen, sie ist auf vielfältige Talente angewiesen und rekrutiert laufend Nachwuchs aus Hochschule und Praxis. Den Weg in die Unternehmensberatung gehen nicht nur Ökonomen und Ingenieure, sondern Absolvierende aller Fachrichtungen. Die meisten Beratungsteams sind interdisziplinär zusammengesetzt, was die Beurteilung von Fragen aus verschiedenen Blickwinkeln ermöglicht.

Unternehmensberatung ist auch mit gesellschaftlicher Verantwortung verbunden. Sie sollte sich nicht nur als beliebig einsetzbares Werkzeug verstehen, sondern sich beispielsweise auch die Frage stellen, welche wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen geeignet sind, um möglichst vielen Menschen ein gesundes Leben und einen hohen individuellen Freiheitsgrad zu ermöglichen. Der laufende Strukturwandel in Wirtschaft und Gesellschaft lässt sich besser meistern, wenn Wissen und Können nicht gegeneinander ausgespielt werden. Die Unternehmensberater können und sollen Wissen teilen sowie Erfahrungen nutzbar machen.

André C. Wohlgemuth, Titularprofessor für BWL,
Roger Gfrörer, Leiter Career Services der UZH

Publikationshinweis: André C. Wohlgemuth, Roger Gfrörer (Hrsg.)
Management Consulting. Perspektiven am Puls des Wandels. Verlag
Neue Zürcher Zeitung, Zürich 2008

Blick von aussen

Ein Supertanker in interdisziplinären Gewässern

Sven Trakulhun ist seit letztem Jahr Assistenzprofessor für Neuere Geschichte Asiens. Im Folgenden schildert er seine ersten Eindrücke und erklärt, warum Zürich mit Bangkok mehr verbindet als mit Berlin.



Den Glockentürmen dieser Stadt verbunden: Sven Trakulhun. (Bild F. Brüderli)

Ich schleiche mit dem Tram den Zürichberg hinunter und stosse auf das Hauptgebäude der UZH. Es strahlt Grösse und Erhabenheit aus. Sehr gross sind auch die Philosophische Fakultät und das Historische Seminar. Die Universität Zürich erscheint mir überhaupt wie ein riesiger Tanker, auf dem die Kommunikationswege lang und manchmal auch verstopft sind. Dafür ist der Umgang mit Kolleginnen und Kollegen aus meinem Fach, der Geschichtswissenschaft, erfreulich unzeremoniell und kollegial.

Ich höre Glocken klingen, überall. Gibt es einen Flecken in der Stadt, an dem ihre Glo-

cken nicht in zuverlässig viertelstündigem Abstand zu hören sind? Zürich ist in dieser Hinsicht Bangkok nicht unähnlich, der Heimat meines Vaters. Auch dort stehen viele Tempel, die bei einer Reise durch die Stadt vielen Fremden als Orientierung dienen.

Zürich unterscheidet sich darin aber ganz auffällig von Berlin – wo auch noch ein Koffer von mir steht, seit ich 2002/03 an der nahe gelegenen Universität Potsdam unterrichtet habe. Dort werden derzeit die Kirchen verkauft und in Hotels umgewandelt. Zum Glück bin ich nicht religiös. Das Wetter in Zürich ist besser als sein Ruf, doch

vielleicht ist dies eine Einzelmeinung. Wer wie ich drei Jahre an der Universität Galway im Westen Irlands geforscht hat, entwickelt ein gelassenes Verhältnis zum Regen.

Beeindruckender Sachverstand

Nun bin ich also Assistenzprofessor für Neuere Geschichte Asiens geworden. Diese Stelle wurde im Kontext des Universitären Forschungsschwerpunkts Asien und Europa geschaffen. Am UFSP hat sich mit fast vierzig Nachwuchsforschenden sowie vierundzwanzig Fachvertretenden aus drei Fakultäten ein beeindruckender asienkundlicher Sachverstand versammelt.

Dieses interdisziplinäre Umfeld bringt auch Herausforderungen mit sich: Der organisatorische Aufwand ist gross, und in den historischen, politologischen oder juristischen Disziplinen haben sich sehr unterschiedliche Sprachen und Kulturen herausgebildet. Sie zu verstehen ist selbst für jemanden, der sich wie ich mit der Geschichte so unterschiedlicher Regionen wie Südostasien und Europa beschäftigt und sozusagen zum Experten fürs Fremde geworden ist, nicht immer leicht. Aber dennoch: In Zürich finde ich Gleichgesinnte für ein gemeinsames Projekt, das man die Entprovinzialisierung der deutschsprachigen Geschichts-, Sozial- und Kulturwissenschaften nennen könnte – wo also wäre ich besser aufgehoben als hier?

Sven Trakulhun

Letztes

Astrologie

«Gehen Sie diesen Monat schwierige Aufgaben an – Ihre Erfolgsaussichten diese zu meistern sind hoch.» Meine Herzdame liest Horoskope mit regem Interesse – und deutet sie auch gleich: «Ich könnte es also wieder einmal wagen, mit dir zusammen Hemden kaufen zu gehen.»

Ich ignoriere den kleinen Seitenhieb und versuche, durch konsequentes Schweigen das Thema zu wechseln. Doch ihr Interesse ist unerschütterlich. «Was hast du eigentlich als Aszendent? Das hast du mir nie gesagt.»

Als vehementer Gegner alles Übersinnlichen stelle ich mich nun doch der Diskussion: «Diese sogenannten Astrologen schreiben doch immer das Gleiche. Die wechseln nur einzelne Sätze aus – wie ich in meinen Geburtstagskarten.» «Im Vergleich zu deinen vierteljährlichen Karten sind diese monatlichen Horoskope aber literarische Meisterwerke. Vielleicht ist dein Aszendent ja kreativitätshemmend?»

Ein Trick um mir meinen Aszendenten zu entlocken, aber ich bleibe auf dem Boden der Tatsachen: «Ausserdem sind die Texte so formuliert, dass sie auf völlig gegensätzliche Menschen zutreffen. Jeder hat das Gefühl, für ihn stimme die Vorhersage.» «Also wenn da wirklich einmal stehen sollte, dass deine Erfolgsaussichten beim Hemdenkauf hoch sind, dann werde ich das nicht mehr glauben. Aber jetzt sag endlich deinen Aszendenten – oder weisst Du ihn gar nicht?»

«Selbstverständlich!» In persönlichen Dingen zeichnet sich meine Herzdame durch Beharrlichkeit aus. Ich kapituliere. «Schütze! Aber Schützen glauben nicht an Astrologie.»

Thomas Poppenwimmer